

A VÁLLALATI DIVÍZIÓK PÉNZÜGYI ÉRTÉKELÉSE

Minden olyan vállalat, amely decentralizált, nyereségközpontos (divizionális) rendszert működtet, szembenéz a divíziók pénzügyi értékelésének problémájával. A tanulmány először általános leírást ad a divizionális rendszerekről, megvilágítva azt a szervezeti háttérrel, amelyben az értékelési munkát el kell végezni, majd rámutat arra, hogy az output-szabályozás rendszerben milyen jelentős szerepe van a részlegek pénzügyi mutatóinak. A második rész az egyes mutatószámok kiszámításához vázol fel egy lehetséges sémát. A harmadik szakasz a leggyakrabban használt pénzügyi mutatókkal foglalkozik, különös tekintettel a tőke megtérülés (ROI) mutatójának kiszámítására, alkalmazásának előnyeire és hátrányaira. Az utolsó részben a szerző röviden kitér arra, hogy milyen hátrányok származhatnak az eltúlzott pénzügyi szemléletből.

A divizionális rendszert hiba volna pusztán szervezeti ábraként felfogni. Komplex struktúráról és működési módról van szó, amelynek a stabil és a dinamikus elemei egyaránt fontosak.

Divizionális rendszerben általában olyan vállalatok működnek, amelyek több, egymástól jól elválasztható üzletágban tevékenykednek (vagy egy üzletágban, de jól elhatárolható területeken). A rendszert alkalmazó vállalatok az egyes üzletágaikat tőkebefektetéseként kezelik, és azt vizsgálják, hogy milyen ezeknek a befektetéseknek a jövedelmezősége. Ha az elvárt jövedelmezőség nem biztosítható, a rendelkezésre álló tőkét átcsoportosítják: üzletágakat zárnak be és újakat nyitnak meg, esetenként vállalaton kívüli befektetési lehetőségeket keresnek.

A divizionális forma elterjedtsége és a vállalatok mérete között van összefüggés, de nem egyértelmű: a döntő szempont az üzletágak szétválaszthatósága, viszonylagos függetlensége. Arra is találhatunk példát, hogy néhány tucat alkalmazottal dolgozó cégek sikeresen dolgoznak divizionális vagy ahhoz közel álló rendszerben (lásd pl. Makara 1987). Ha a divíziókból társaságokat szerveznek, amelyek tulajdonosi szálakon kapcsolódnak a központhoz, holdingstruktúrát kapunk; ilyen rendszerre tért át a kilencvenes évek elején például a hazai VIDEOTON, vagy Bábolna.

A divíziók a rendszer alapegységei. Elméletileg divízió szervezhető minden olyan üzletágból (szokták ezeket üzleti sejteknek, stratégiai üzleti egységeknek is nevezni), amelyekbe a vállalat (pontosabban a vállalat tulajdonosai) tőkét fektetnek be nyereség reményében. A legegyszerűbb esetben egyegy divízió valamilyen termék/piac kombinációt fed le: meghatározott terméket állít elő, vagy meghatározott szolgáltatást nyújt egy adott piaci terület számára.

A divíziók bevételeit és kiadásait egymástól elhatárolva mutatják ki. Ez teremti meg az elszámolási alapot nyereségközpontként való működtetésükhöz. A szakirodalomban többféle példát találhatunk a nyereségközpontok és a befektetési központok fogalmi elhatárolására, bár az elhatárolás módja nem mindig azonos. (Lásd erről pl. Dobák 1988 vagy Lucey 1991.) A továbbiakban használt definíció szerint a nyereségközpont olyan szervezeti egység, amely a bevételekért, a költségekért és a belőlük származtatott nyereségért felelős. A befektetési központ meghatározása ennél bővebb: olyan nyereségközpont, amely a befektetett tőkéhez viszonyított nyereségért felelős, azaz a nyereség/tőke hányadosért.

A divízió nyereségéért a divízió vezetője, illetve dolgozói felelősek. A nyereségért való felelősség nagyfokú önállósággal párosul. Az alapelvet így lehetne megfogalmazni: ha valaki felelős a nyereségért, akkor rendelkeznie kell mindazokkal a funkciókkal, hatáskörrel, döntési jogosítványokkal, amelyekkel a nyereségét számottevő mértékben befolyásolni tudja. A valóságban ez persze nem jelent teljes önállóságot, de a kööttségek egy elfogadható mértéket nem haladhatnak meg.

Ha a divíziók egymástól jól elhatárolhatók, akkor egyértelműen megállapítható, hogy melyik milyen mértékben és milyen előjellel járul hozzá a vállalat mint egész nyereségéhez. Az elhatárolást azonban nem lehet mindig probléma nélkül megoldani. A létrehozott nyereségközpontok nagy valószínűséggel nem lesznek teljes mértékben függetlenek egymástól, ráadásul erre nem is célszerű törekedni; előfordulhat tehát, hogy az egyik divízió félkész terméket ad át egy másiknak továbbfeldolgozásra, vagy valamilyen szolgáltatást nyújt annak.

Divíziók elszámolásának rendje (példa)

A tapasztalatok azt mutatják, hogy bizonyos nagyságú belső összefonódásokat a divízionális rendszer „kibír”: az egymással kapcsolatban álló egységeket nem kell feltétlenül összevonni, vagy nem kell okvetlenül áttérni funkcionális rendszerre. A problémát a kapcsolatokat rendező „belső piac” megfelelő kialakításával lehet megoldani. Ehhez - egyebek között - átgondolt belső árrendszerre van szükség. (Lásd erről Bögel 1994)

A vállalat adottságaitól függően a divíziók magasabb szintű nyereségközpontokba szervezhetők. Az angol nyelvről ezeket általában csoportoknak (group) nevezik, s nem tévesztendő össze a holdingok által összefogott csoportokkal. A csoport vezetője több nyereségközpontot irányít, esetleg ehhez önálló törzskarral is rendelkezik, és az így létrejött egység mint egész is nyereségközpontot alkot.

A tulajdonosok érdekeit képviselő vállalati csúcsvezetés alapvető feladata az, hogy felmérje az egyes divíziók jövedelemtermelő képességét, és ennek alapján befektetési döntéseket hozzon. Ezek a döntések hosszú távra szólnak, stratégiai jellegűek.

A fentebb említett csoportos megoldásoktól eltekintve a divíziók általában közvetlenül a vállalat csúcsvezetéséhez (igazgatójához) kapcsolódnak. Ez is arra utal, hogy az önállóságuk nagy, irányításuk a kivételek elve alapján történik. A csúcsvezetés a divíziókon kívül egy vállalati központot is irányít. A vállalati központba tartozó szervezeti egységek a funkcióik szempontjából két csoportba sorolhatók. Egy részüknek a csúcsvezetés irányítási munkájának segítése a feladata. Közreműködnek a tervezésben, a divíziók eredményeinek elemzésében, üzletpolitikai (befektetési) döntéseket készítenek elő, vállalati szintű külső kapcsolatokat ápolnak, személyzeti döntéseket alapoznak meg stb. Ezeket stratégiai funkcióknak nevezhetjük. A másik csoport tagjai szolgáltató részlegeknek hívhatjuk. Ide tartozhatnak mindazok az egységek, amelyek valamilyen szolgáltatást (pl. karbantartás, szállítás, piacutak, reklám) nyújtanak a divízióknak. Olyan szolgáltatást, amelyet központosított formában célszerűbben, gazdaságosabban lehet megszervezni, és amely központosítás nem sérti a divíziók önállóságát. Persze a valóságban a határvonalak nem mindig élesek: ugyanannak a központi egységnek stratégiai és szolgáltatási funkciói egyaránt lehetnek.

Az elszámolási rendszer

A divíziók elszámolási rendszerére nem lehet általános, minden körülmények között követendő receptet adni. Így a téma tárgyalására azt a megoldást választjuk, hogy példaként bemutatunk egy lehetséges sémát, és ennek kapcsán utalunk a különböző variánsokra, problémákra. Egy ilyen séma kialakulásánál elsődlegesen két szempontot kell figyelembe venni:

- legyen kimutatható, hogy a divíziók a saját döntéseikkel milyen költségeket és bevételeket állítottak elő: így érvényesíthető az eredményért való felelősség;
- a vállalati központ kapjon minél pontosabb információkat a befektetési, tőkeelosztási döntésekhez.

1. A divízió bevétele
2. *minusz*: a divízió közvetlen költségei
3. A DIVÍZIÓ FEDEZETE
4. *minusz*: a divízió által ellenőrzött általános költségek
5. *minusz*: a divízió által ellenőrzött állóeszközök értékcsökkenése
6. A DIVÍZIÓ ÁLTAL ELLENŐRZÖTT NYERESÉG
7. *minusz*: a divízió által nem ellenőrzött általános költségek
8. *minusz*: a divízió által nem ellenőrzött állóeszközök értékcsökkenése
9. A DIVÍZIÓ BRUTTÓ NYERESÉGE
10. *minusz*: a divízióra terhelt vállalati általános költségek
11. A DIVÍZIÓ NETTÓ NYERESÉGE
12. *minusz*: adó
13. A DIVÍZIÓ ADÓZÁS UTÁNI NYERESÉGE

Haladjunk most végig a fenti séma egyes lépcsőfokain!

1. A divízió bevétele. Ha a kereskedelmi funkció decentralizált - ez a divízionális rendszerekben általában így is van -, és ha feltételezzük, hogy a belső piac jól működik, a belső árak tisztázottak, akkor a bevételek divíziók közötti szétosztása nem jelent nagy problémát.

A gondot inkább az okozza, hogy mely ponttól számítva tekintünk egy bevételt bevételnek. A divízionális rendszert alkalmazó vállalatoknál a pénzügyi funkciót általában decentralizálják. Az érdekeltség szempontjából nyilván nem mindegy, hogy egy adott tételt az áru kiszállításától, a számlázástól vagy a pénz befolyásától tekintünk-e bevételnek, illetve egy divízió bevételének. Ki a felelős a vevők fizetőképességének vizsgálatáért? Milyen információt kapnak erről a divíziók? Kinek a dolga a számlázás? Ki a felelős a kintlevőségek behajtásáért? Olyan kérdések ezek, amelyek megválaszolása befolyást gyakorol az elszámolások készítésének módszerére is.

2. A divízió közvetlen költségei. Ezek az esetek döntő többségében a divíziók által ellenőrzött (termelési) költségek: anyag-, bér-, energiaköltség stb. Olyan tételekről van szó, amelyek alakítása egyértelműen a divíziók hatáskörébe tartozik. A belső elszámolás kérdése itt is megjelenhet: ami az átadó divízió számára bevétel, az az átvevőnél költség.

3. A divízió fedezete. A divízió szempontjából ennek az összegnek kell fedezetet nyújtani a divízió általános költségeire és nyereségére. A vállalat mint egész a divízió nyereségét is fedezetnek tekintheti; ez definíció kérdése. Mindenesetre a divízió fedezete igen fontos mutató: az egyes divíziók fedezetviselő képességét ugyanúgy figyelembe kell venni a döntések-nél, mint a termékszerkezetrel kapcsolatban az egyes termékekét. Tévedés ugyanis azt hinni, hogy egy veszteséges divízió felszámolása automatikusan növelni fogja a vállalat nyeresé-

gét: a divízió által "fedezett" általános költségek jelentős része nagy valószínűséggel fix költség, amely nem tűnik el a divízió felszámolásával, hanem a súlya a többi divízióra nehezedik. Adott esetben tehát - ha választani kell - az is elképzelhető, hogy *egy nyereséges, de kevés fedezetet produkáló, és egy veszteséges, de sok általános költséget viselő divízió közül az előbbit kell bezárni.*

4. A divízió által ellenőrzött általános költségek elhatárolása, kezelése érdekes problémákat vet fel. Feltehetjük például a kérdést: a divízió termékeinek előállításával foglalkozó munkások bérét teljes egészében a közvetlen költségek között célszerű elszámolni? A standard költségek módszere hívei szerint az ilyen eljárás félrevezető lehet akkor, ha a kapacitások kihasználása nem száz százalékos, a központ pedig a torz információk alapján téves befektetési döntéseket hozhat. Ilyen felfogásban a divízió közvetlen költségei (2.) között a standard (norma szerinti) költségeknek kell szerepelniük, a maradék pedig az általános költségek (4.) közé kerül.

5. A divízió által ellenőrzött állóeszközök értékcsökkenése. Az állóeszközök értékcsökkenésének elszámolása összefügg a tőkeelosztás módjával. A legtöbb divízionális rendszert alkalmazó vállalatnál a beruházási döntések központosítva vannak: a divíziók csak egy kisebb saját keretet kapnak. Ha az állóeszközök beszerzéséről (és a leírás módjáról) nem a divíziók döntenek, akkor erre a költségelemre nincsenek közvetlen befolyással; ez nyilván azokra az állóeszközökre is vonatkozik, amelyeket a divíziók "örökölnek", azaz a működésükhöz a vállalati központtól kapnak. Ebben a rovatban azoknak az állóeszközöknek az aktuális értékcsökkenése szerepelhet, amelyet a divízió a saját keretéből, saját döntése alapján szerzett be; a többié a 8. rovatba kerül. Itt kell megjegyeznünk, hogy egyes vállalatok nem az értékcsökkenést számolják fel a divízióiknak, hanem bérleti díjat kalkulálnak, amelyben az alternatív felhasználás "elszalasztott hasznát" fejezik ki.

6. A divízió által ellenőrzött nyereség. Ha a kalkuláció pontos, akkor ez a mutatószám olyan költségek és bevételek összesítéséből származik, amelyek a divízió hatáskörébe tartoznak, és amelyeket az a döntéseivel befolyásolni tud. Általában ezek alakulásáért tehető felelőssé közvetlenül a divízió vezetősége, így az érdekeltség alapjául is ez szolgálhat.

7. A divízió által nem ellenőrzött általános költségek. Itt szerepelhet minden olyan általános költség, amely a divízióhoz kapcsolódik, de nagyságukat az nem tudja befolyásolni, és amelyeket először többnyire vállalati általános költségként gyűjtenek, majd szétosztanak a divíziók között. Ilyenek lehetnek például az anyaggazdálkodási, egyes fejlesztési, adminisztrációs, szociálpolitikai, az épülettel vagy a telekkel kapcsolatos kiadások.

8. A divízió által nem ellenőrzött állóeszközök értékcsökkenése. Az elkülönítés logikáját az 5. rovatnál már megvitatottuk.

9. Az eddig tárgyalt bevételeket és kiadásokat egymással szembeállítva megkapjuk a **divízió bruttó nyereségét**. Ezt a nyereséget maga a divízió csak részben tudja befolyásolni, így az ösztönzés szempontjából nem vehető igazán figyelembe, az eredmény azonban alapul szolgálhat a tőke megtérülési elem-

zésekhez és a befektetési döntésekhez.

10. A divízióra terhelt vállalati általános költségek igen sokfélék lehetnek, kiszámításuk módja pedig sok vitát váltott és vált ki. A gyakorlatban sokféle megoldással, illetve "filozófiával" találkozhatunk, például a "mindent felosztani" végletével is.

R. Cooper és R. Kaplan hevesen bírálják azt a sok vállalat által alkalmazott eljárást, hogy az ilyen általános költségeket az anyagköltség, a munkabérek vagy a gépórak alapján osztják szét, minden különösebb elemzés nélkül (Cooper-Kaplan, 1988.). Az automatizálás korában a termelőüzemekben a munkabérek aránya a költségek között egyre kisebb, míg az olyan költségek, mint a vásárolt szolgáltatások ellenértéke, a marketing és az innovációs kiadások rohamosan növekednek.

Az egyszerű megoldások kora véget ért - érvel Cooper és Kaplan -, és azoknak, akik pontosabb képet akarnak kapni a költségekről, a tevékenységekre alapozott felosztás módszerét javasolják. Véleményüket arra a megfigyelésre alapozzák, hogy sok, jelentős nagyságú költségtétel alakulása nem az outputok rövid távú változásaival függ össze, hanem olyan hosszú távú trendekkel, mint például a design, a termékszerkezet vagy a vevői kör átalakulása. A javasolt módszer szerint az általános költségeket gondos munkával tevékenységekhez kell kapcsolni, és így azok a döntések is azonosíthatók, amelyek a kiadásokat meghatározzák. Ezek a döntések divízióon belül és kívül egyaránt születhetnek, a kapcsolódó költségeket ennek megfelelően kell a fenti sémába beilleszteni. Az eljárás persze lényegesen költségesebb a hagyományos megoldásoknál. Cooper és Kaplan szerint a felosztásból csak két tételt kell biztosan kihagyni: a ki nem használt kapacitások költségeit, és a teljesen új termékek vagy technológiák kutatásával kapcsolatos kiadásokat.

Cooper és Kaplan filozófiája a pontosság, létezik azonban másfajta filozófia is. Egyes japán vállalatok például azt a gyakorlatot folytatják, hogy az általános költségeket (vagy azok egy részét) az élőmunka arányában osztják szét, és így "büntetik" azokat a részlegeket, amelyek lemaradnak az automatizálásban. A költségfelosztásnak itt ösztönzési funkciója is van (Toshiro, 1988.).

11. A szétosztott vállalati általános költségek levonása után megkapjuk a **divízió nettó nyereségét**. Ez a mutató összesítve mutatja, hogy a divízió mekkora bevételt hoz a cégnek, milyen kiadások mellett.

12. Adott esetekben még annak is lehet értelme, hogy a nettó nyereségből az **adót** is levonjuk, így kiszámítva

13. a divízió adózás utáni nyereségét. Elképzelhető például, hogy a vállalat valamelyik tevékenységére (üzletágára) adókedvezményt kap, a holding jellegű megoldásoknál pedig ez a lépés teljesen természetes.

Pénzügyi eredménymutatók

A gyakorlatra vonatkozó adatok (lásd Reece és Cool 1978) egyértelmű képet mutatnak: a vállalatok döntő többsége az

egységei értékelésére a tőke megtérülési mutatót használja (angolul: Return on Investment, rövidítve ROI), azaz a nyereség/befektetés hányadosát, és körülbelül egyharmaduk emellett a reziduális jövedelmet (Residual Income, RI) is vizsgálja, az utóbbit a nyereségből a tőke költségének levonásával számolva.

A ROI mint eredménymérés és értékelési mutató népszerűsége könnyen megmagyarázható. Először is hányados jellegű mutatóról van szó: a nyereség önmagában nem tükrözi azt, hogy az eredményeket mekkora befektetéssel érték el. Másodszor a ROI könnyen összevethető a tőke költségével: jó befektetéseknél az előbbinek meg kell haladnia az utóbbit. Harmadszor a külső befektetők is elsősorban a ROI alapján ítélik meg a vállalatot, az eredményeket összevetve az alternatív befektetési lehetőségekkel: a vezetőség így nem tesz mást, mint hogy az egész vállalatra vonatkozó értékelési mutatót "lebonthatja" üzletágakra.

Mindez nem jelenti azt, hogy a ROI alkalmazása mentes a problémáktól!

A nehézségek egy része módszertani, kalkulációs jellegű. A ROI olyan hányados, amelynek a számlálóját és a nevezőjét egyaránt különböző módokon lehet kiszámolni. A számlálóban állhat például fedezet, kamatköltségek levonásával vagy levonása nélkül számított nyereség, adózás előtti vagy adózás utáni nyereség. A nevezőben megjelenhet a tulajdonosok saját tőkéje, a saját tőke kiegészítve a rövid lejáratú forrásokkal, a teljes forrásállomány, de a számításokat az eszközök állománymutatói alapján is el lehet végezni. Vigyázni kell az időbeliségre is: a nyereség egy adott időszakra vonatkozik: félrevezető lehet ezt a számot egy adott időpontra vonatkozó értékkel (mondjuk az év végi mérleg valamelyik adatával) elosztani. A statisztikák azt mutatják, hogy a vállalatok az egyes tőkeelemeket eltérő módon és mértékben veszik figyelembe kalkulációiknál (lásd a 2. táblázatot).

2. táblázat

Milyen tőkeelemek szerepelnek a ROI mutató nevezőjében?

2.658 amerikai nagyvállalat
Forrás: Mauriel-Anthony 1996

Tőkeelemek	A vállalatok hány %-a építi be a ROI mutatóba
pénz	69
vállalaton belüli vevők tartozásai	53
külső vevők tartozásai	83
nyersanyagkészletek	79
befejezetlen termelés	77
késztermék készletek	87
egyéb forgóeszközök	71
telek és épületek a divízióon belül	92
gépek, berendezések a divízióon belül	95
több divízió által használt telek és épületek	49
több divízió által használt gépek és berendezések	45
a központhoz tartozó eszközök	34
egyéb	23

A tőke megtérülési mutatóval kapcsolatos további probléma, hogy a számvitel költségként számol el egyes olyan kiadásokat is, amelyek valójában beruházás jellegűek (például oktatás vagy marketing), sajátos dilemmák elé állítva a divízióvezetőket. Mindenesetre a legnagyobb ROI értékeket általában azok a részlegek produkálják, amelyek állóeszközigénye a forgalmukhoz mérve csekély.

Ha az érdekeltség középpontjában a ROI mutató áll, akkor a divíziók nem szívesen vágnak bele olyan akciókba, beruházásokba, amelyek ennek nagyságát csökkentik. Ez nem vág mindig egybe a tulajdonosok érdekeivel. Azok a vállalatok, amelyek a reziduális jövedelem mutatószámával (is) dolgoznak, így gondolkodnak: olyan akciókba érdemes befogni, amelyek több hasznot hoznak, mint amennyibe a végrehajtásukhoz szükséges tőke kerül, függetlenül attól, hogy a ROI csökken vagy növekszik. A reziduális jövedelmet tehát úgy kell kiszámítani, hogy a jövedelemből levonjuk a tőke költségét (cost of capital).

Egyes vállalatok a ROI egyoldalúságát a mutató - illetve annak alkalmazási módja - statikus jellegében látják. A megtérülési mutató a múltbeli teljesítményt tükrözi, és keveset mond a jövőről. A vállalatok között (D. Wenner és W. LeBer példaként a Pepsi Cola céget említik. Wenner-LeBer 1989, 52. p.) akadnak olyanok is, amelyek abból indulnak ki az üzletágak értékelésénél, hogy azoknak végső soron "értéket kell előállítaniuk a tulajdonosok számára". Ez az érték az üzletágak nettó jelenértékének meghatározásával állapítható meg. A kiindulásként szolgáló pénzáramlási adatok a múltra és a jövőre egyaránt vonatkozhatnak: ha a nettó jelenértékek növekednek, akkor a tulajdonosok elégedettek lehetnek a divíziók teljesítményével.

Elegendők a pénzügyi mutatók?

Az eddig leírt módszerek a pénzügyi mutatókkal való eredménymérés különböző változatait képviselték. A kérdést azonban tágabban is fel lehet vetni: mekkora szerepe lehet a pénzügyi mutatóknak a divíziók értékelésében?

R. Hayes és W. Abernathy 1980-ban tanulmányt jelentettek meg arról, hogy milyen eredményeket produkál Amerika a gazdasági világversenyben (Hayes-Abernathy, 1980). A két legjelentősebb versenytársnak Japánt és Németországot tekintették. Amerika lemaradásának egyik okát abban látják, hogy az amerikai vállalati vezetésbe túlságosan mélyen beleivódott a rövid távú pénzügyi mutatók tisztelete. A nagy versenytársak ezzel szemben sokkal több gondot fordítanak a hosszú távú, nem (közvetlenül) pénzügyi jellegű tényezőkre: az innovációra, az értékteremtésre, a minőségre és így tovább.

Ezt a megállapítást C. Carr és munkatársainak tíz évvel későbbi kutatásai is megerősítik, bár ők a kérdést Anglia szemszögéből vizsgálják (Carr, 1991.). Kutatásaik azt jelzik, hogy a racionális döntéshozatal könyvekből ismert módszerei és a vállalati gyakorlat között jelentős különbségek vannak, még hozzá országok szerint eltérő mértékben.

Az angol vállalatok általában erős pénzügyi nyomás alatt állnak: a tőke költségei magasak, a tulajdonosi vagy banki el-

várások a rövid távú pénzügyi mutatók teljesítéséhez kapcsolódnak. Ez a helyzet visszatükröződik a vállalati központok tőkekezelői magatartásában. A beruházási, befektetési javaslatokat részletes pénzügyi számítások alapján ítélik meg: általános előírás a nettó jelenértékek kiszámítása különböző diszkontlábak mellett, ki kell dolgozni a megtérülési mutatók hagyományos és diszkontált változatait, és részletes pénzáramlási elemzéseket kell produkálni.

Látszólag úgy tűnik, hogy a pénzügyek kiválóan kézben vannak tartva, a pénzügyi ellenőrzés feszes. A pénzügyi válság mégis gyakori vendég a brit vállalatoknál. A krízis jeleit általában későn veszik észre, és ahogy ez már hasonló helyzetekben lenni szokott, a reakciók eltúlzottak: a központ többnyire csavar egyet a présen: magasabbra emeli a pénzügyi elvárásokat, és még alaposabb számításokat követel, folyamatos tűzoltássá téve a vagyonkezelői tevékenységet.

A német vállalatok esetében a tőke olcsóbb, a pénzügyi elvárások kevésbé feszítettek. Vezetési rendszerüket tanulmányozva Carr és munkatársai arra a következtetésre jutottak, hogy arra nem a "főkönyvelői szemlélet" a jellemző. Ezek a vállalatok kevesebbet törődnek a formális pénzügyi elemzési technikákkal, ezzel szemben jobban érzékelik üzletágaik strukturális jellemzőit. Általában megelégednek a megtérülési mutatók alkalmazásával, a befektetések megítélésénél nem a pénzügyi, hanem a stratégiai szempontok játsszák a döntő szerepet. Ennek ellenére a pénzügyi helyzetük többnyire stabilabb az angol vállalatokénál: a piac természetének, a verseny tényezőinek figyelembevétele nagyobb garanciát jelent a hosszú távú pénzügyi stabilitásra, mint a pénzügyi mutatók és számítások előtérbe tolása.

Mi ebből a tanulság? Az, hogy a központi tőkekezelői döntéseknél, a divíziók teljesítményének értékelésénél óvakodni kell az egyoldalúságtól. Bár a divizionális rendszerek

logikája pénzügyi mutatókra épülő irányítást diktál, a gyakorlatban ezek túlhangsúlyozása jelentős károkat okozhat a vállalatnak. A megoldás minden bizonnyal a különböző szemléletek és nézőpontok (piac, verseny, pénz, innováció, horizontális stratégiák stb.) szintézisében rejlik.

Irodalom

- Bögel György*: A vállalati belső átadási árak. Közgazdasági Szemle, 1994. február
- Carr, C. - Tomkins, C. - Bayliss, B.*: Strategic controllership - a case study approach. Management Accounting Research, 1991. 2. sz.
- Cooper, R. - Kaplan, R.*: Measure costs right. Harvard Business Review, 1988. szept.-okt.
- Dearden, J.*: Cost Accounting and Financial Control Systems. Addison-Wesley, 1973.
- Dobák Miklós*: Szervezetalkítás és szervezeti formák. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1988.
- Hayes, R. - Abernathy, W.*: Managing our way to economic decline. Harvard Business Review, 1980, január-február.
- Lucey, T.*: Management accounting. DP Publications Limited, London, 1991.
- Makara György*: Belső vállalkozás, központi szerepek egy kissevkezetben. Közgazdasági Szemle, 1987. 7-8. sz.
- Mauriel, J. - Anthony, R.*: Misvaluation of Investment Center Performance. Harvard Business Review, 1966. márc.-ápr.
- Reece, J. - Cool, W.*: Measuring investment center performance. Harvard Business Review, 1978. május-június
- Toshiro Hiromoto*: Another hidden edge - Japanese management accounting. Harvard Business Review, 1988. júl.-aug.
- Wenner, D. L. - LeBer, R. W.*: Managing for shareholder value. Harvard Business Review, 1989. 6. sz.

E számunk szerzői:

SALAMONNÉ Dr. HUSZTY Anna egyetemi docens, igazgatóhelyettes; **Dr. BÖGEL György** a közgazdaságtudomány kandidátusa, egyetemi docens, igazgatóhelyettes; **Dr. FINDRIK Mária** a közgazdaságtudomány kandidátusa, egyetemi docens; **HAVAS Attila** tudományos főmunkatárs; **Dr. HÁMORI Balázs** a közgazdaságtudomány kandidátusa, egyetemi docens, igazgató; **Dr. LAÁB Ágnes** egyetemi adjunktus; **Dr. BÓDAY Pál** a közgazdaságtudomány kandidátusa, egyetemi docens, igazgatóhelyettes; **Dr. BARACSKAI Zoltán** egyetemi docens; **Dr. NAGY Gábor** egyetemi adjunktus; **Dr. FIALA Tibor** egyetemi docens; **Dr. ANTAL Iván** a közgazdaságtudomány kandidátusa, c. egyetemi tanár, a Vezetéstudomány főszerkesztője, valamennyien a BKE Vezetésképző Intézetének munkatársai; **DÉR Zsuzsanna** adjunktus, Bánki Donát Műszaki Főiskola.